

Szervezetfejlesztési Stratégia

2008. – 2013. évek közötti időszakra

Sajószentpéter Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala

2008. szeptember 22.

Készítette:

Dr. Márton Kinga
Jegyző

Bevezetés

Az elmúlt években hazánk mindenkori kormányának reformtörekvései között szerepelt a közigazgatás átszervezése. Az Európai Unióhoz való csatlakozással a regionális fejlesztési eszközök tárháza kitágult

és meghonosodott a regionális tervezés gyakorlata. Ezek a változások új kihívások elé állítják és egyben új lehetőséget kínálnak a települési önkormányzatok számára. A lehetőségek kiaknázása érdekében, mindenképp a döntéshozatali mechanizmusok korszerűsítése és a végrehajtási gyakorlat hatékonyságának javítása szolgáltat alapot.

A gyors és koherens döntések, az erőforrás-felhasználás szempontjából hatékony működés, a végeredmény mérése mind versenyelőnyt jelentenek ma a fejlesztési forrásokért vívott küzdelemben a települések és régiók között.

Az állampolgárok igényeinek ismerete és a döntési mechanizmusba történő bevonása lehetővé teszi a szélesebb körű társadalmi alapokon nyugvó kezdeményezések megvalósulását, innovatív ötletek becsatornázását és az állam és társadalom integrációját. Ez kizárólag akkor lehetséges, ha az intézmények egyértelmű célokat fogalmazznak meg, melyet mind a polgárok, mind pedig alkalmazottaik ismernek és elfogadnak.

A stratégia feladata, hogy meghatározzák a fejlesztési célokat és prioritásokat. A kedvező gazdasági környezet megteremtéséhez, a helyi közösségek megszervezéséhez alapvető feltétel a települési önkormányzat hatékony és szakszerű munkája. Kiemelt feladat hárul az önkormányzati fenntartású intézményekre és a Polgármesteri Hivatalra.

A helyi ügyek gyors és szakszerű intézése, a bürokratikus akadályok mérséklése, a lakókkal és vállalkozókkal való partneri kapcsolat kialakítása egyrészt alapvető elvárás az önkormányzattal szemben, másrészt a sikeres és erős gazdaság fontos feltétele is.

A települési önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése ezért is fontos célkitűzés, amely illeszkedik a magyar fejlesztési stratégiákban megfogalmazott fő célokhoz. Ezáltal korszerűsödik a döntéshozatali eljárás, megújul a költségvetési tervezés, erősödik a partneri szemlélet, új szervezési-működési modell honosodik meg a Hivatalban.

I. Stratégiakészítés szükségessége

Az utóbbi időben egyre több olyan törvény születik, amely arra ösztönzi az önkormányzatokat, hogy feladataik ellátása érdekében működjenek együtt egymással, illetve kapcsolódjanak szorosan a viszonylag tágabb területi elképzelésekhez. Az újabb szakmai jogszabályi előírások kötelezik az önkormányzatokat a különböző ágazatokra vonatkozó koncepciók, fejlesztési elképzelések helyi rendeletbe foglalására (például a szociális ellátások, a közművelődés terén, s hasonló a helyzet az iskolák nevelési terveinek kidolgozása és elfogadása ügyében is). Mindezek ellenére ma még kevés önkormányzati hivatal rendelkezik valódi stratégiával, pedig az éppen arra szolgál, hogy megkönnyítse a polgármesteri hivatalok számára a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodást.

A Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztésének nemcsak az Új Magyarország Fejlesztési Tervhez azon belül is az Államreform Operatív Programhoz, az önkormányzat humán és gazdasági programjához, informatikai stratégiájához, hanem az Európai Unió akciótervéhez is igazodni kell, mely 2010-ig alapvető célokat határozott meg:

- *Befogadó e-közigazgatás:* 2010-ig az EU valamennyi állampolgára számára korra, nemre, nemzetiségre, vagyoni helyzetre, stb. való tekintet nélkül biztosítani kell a lehetőséget, hogy hozzáférhessen az elektronikus közszolgáltatásokhoz a digitális tv-n, a személyi számítógépen vagy mobiltelefonon keresztül.
- *Hatékony és eredményes:* a közszolgálati működés bürokratikus elemeitől megfosztott szolgáltató, ügyfélközpontú szemléletű, elszámoltatható közigazgatásra van szükség. A hatékonyság növelésében óriási szerepük lehet az információs és kommunikációs technológiákban rejlő lehetőségek kihasználásában.
- *Kulcsfontosságú szolgáltatások* az állampolgárok és a vállalkozások számára: a tagállamok valamennyi közbeszerzési eljárás elektronikussá tételét és legalább felének interneten történő lebonyolítását irányozzák elő.
- *Biztonságos szolgáltatások:* megbízható, könnyen hozzáférhető és egymással együttműködő közszolgáltatásokat kell nyújtani az állampolgároknak, melyek lehetővé teszik az elektronikus személyazonosítást úgy, hogy tartózkodási helytől

függetlenül biztonságosan használhassák az elektronikus információs közszolgáltatásokat.

- *Az állampolgári részvétel és az elektronikus demokrácia erősítése:* az információs és kommunikációs technológiáknak az állam – állampolgár viszonyrendszer átalakításában.

II. Célok meghatározása

Jelen stratégiai szervezetfejlesztési tervében, összhangban a kormányzati iránymutatásokkal, a régió és a térség fejlesztési stratégiájával *Sajószentpéter Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatal* szervezeti átalakításának és intézményi kapcsolatainak főbb célkitűzéseit, a kivitelezésre vonatkozó irányelveket a következő érintett, jellemzően egymás hatását erősítő területekre fogalmazza meg:

- **Célszisztem kialakítása és feladatokra bontása:** ide értendő a küldetés, a jövőkép megfogalmazásától a stratégiai célok mérhetővé tételét, kommunikációját, és a megvalósítás nyomán követését szolgáló kulcsmutatószám-rendszerek közigazgatási szervezetekben történő alkalmazásáig terjedő feladatokat.
- **Folyamat- és szervezetkorszerűsítés:** az alap- és támogató folyamatok elválasztása, a működési folyamatok feltérképezése, a folyamatok korszerűsítése (BPR), a bürokratikus szervezeti struktúrák egyszerűsítése, feladatok (de)centralizálása, regionális intézményrendszerek kialakítása, megosztott szolgáltatásközpontok (SSC) létrehozása, szolgáltatási szint megállapodások (SLA) kialakítása.
- **Teljesítménymenedzsment:** a közszolgáltató intézmény teljesítményeinek (output, outcome) definiálása minőségi jellemzőkben és pénzügyi kategóriákban, a teljesítmények tervezése (feladatalapú tervezés), a finanszírozás átalakítása (normatív finanszírozás), az eredmények mérésére szolgáló beszámoló rendszerek kialakítása.
- **Belső- és külső kommunikáció fejlesztése:** az intézményi irányítási mechanizmusban a szolgáltatások nyújtása során keletkező adminisztrációs kényszer enyhítése, az intézményi célok megfelelő szintű kommunikációja az intézmény alsóbb szintjei felé és a visszajelzések eljuttatása a döntéshozói szintre, valamint az állampolgárokkal történő kommunikáció megfelelő szintre emelése.
- **Költségvetés tervezés átalakítása:** feladatalapú költségvetési struktúra kialakítása. A körültekintően kidolgozott költségvetési koncepció lehet az alapja a költségvetésnek.
- **Szolgáltatási színvonal növelése:** a közszolgáltatások minőségi teljesítése valójában azt jelenti, hogy találkozik az ügyfelek várakozásaival és igényeivel. Mindezek közvetlenül elvezetnek a szolgáltatások minőségének mérésére vonatkozó igényekhez, hogy a szolgáltató képes legyen korrekciókra, ha szükséges, és javítani tudjon az általa nyújtott szolgáltatás minőségén.
- **Partnerség erősítés,** amely az Önkormányzat és a Hivatal, illetve a civil szervezetek közötti kapcsolat körülményeinek a meghatározását jelenti. Az együttműködés a helyi közösség érdekében történik, közvetlenül vagy közvetve úgy, hogy az önkormányzat kötelező feladatainak ellátását, de a civil szervezetek autonómiáját, önállóságát nem veszélyeztetheti.
- **Változáskezelés:** a közszolgáltatások fejlesztése során a változások kommunikálása, a kockázatok kezelése, az átalakuló, összeolvadó, részben megszűnő intézményrendszerben a kulcspozíciókban lévő munkatársak kiválasztása, képzése, motiválása, a szükséges létszám-racionalizálások „fájdalommentessé” tétele.

Az Európai Unió „Common List of Basic Public Service” ajánlása a tagállamok számára kötelezettséget határoz meg az állampolgároknak és az üzleti élet szereplőinek elektronikus nyújtandó közszolgáltatások körére és azok interneten keresztül történő igénybevételek szintjeire vonatkozóan.

2010-ig az 5. szintet, azaz az automatizált e-közigazgatás szolgáltatási szintet kell elérni. A mindennapi élet számos területén jól kihasználható rendszer élhetőbb környezetet, többszörösen bővülő munkavégzési és kommunikációs lehetőséget kínál a lakosság számára.

A polgármesteri hivatalok kiszolgálják az állampolgárokat, nem alá és fölrendeltségi kapcsolat, hanem mellérendeltségi viszonyban gondolkodnak. Ha rávezetjük az állampolgárokat, hogy korszerűbb technológiát használjanak, akkor nemcsak a hivatalnak mint egésznek, hanem maguknak a szolgáltatásokat igénybevevőknek és az ott dolgozóknak is rengeteg energiát és kényelmetlenséget takarítanak meg.

A szolgáltató közigazgatás gyorsan, hatékonyan, eredményesen követő módon dolgozza fel az ügyeket anélkül, hogy az ügyfeleknek kellene alkalmazkodniuk a közigazgatás intézményrendszerének térbeli és funkcionális tagoltságához.

Célunk új szervezési- működési kultúra széleskörű elterjesztése, a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás a költséghatékonyság megerősítésével.

Ügyintézésrel kapcsolatos legfőbb elvárások:

- önkormányzat-lakosság, hivatal-lakosság közti interaktivitás biztosítása
- ügyfélfogadás térbeli és időbeli korlátainak kitolása, illetve feloldása
- gyorsabb, egységes, diszkrimináció-mentes ügyintézés
- azonos ügy – azonos ügyintézés
- esélyegyenlőség biztosítása.

Szervezettséggel, szervezéssel kapcsolatos fontosabb elvárások:

- átlátható folyamatok, jogkövető megoldások
- felelőségek egyértelmű definiálása, nyomon követése konkrét esetekben is
- az önkormányzat hivatali szervezetei, valamint az intézmények, a társhatóságok közötti információ-csere előmozdítása
- e-önkormányzati informatikai modellek kialakítása
- párhuzamos irattárak kiküszöbölése
- a hivatal munkatársainak informatikai felkészültségének elmélyítése
- egyéb irányú továbbképzések
- adatvédelem
- nyilvánosság biztosítása
- közérdekű és közhasznú adatok hozzáférhetővé tétele.

Mivel az önkormányzatok minden egyes ügyfele minden szempontból még hosszú ideig nem lesz igény valamennyi ügy kizárólagos elektronikus úton történő ügyintézésére, a papír alapú és az elektronikus ügymenetek párhuzamos futására lesz szükség. Milyen eredményt várunk a szervezetfejlesztési stratégiától:

- döntési folyamatok megalapozottságának javulása
- átlátható információáramlás biztosítja a döntési folyamat szereplőinek tájékozottságát
- partnerek gyors és érthető tájékoztatása a döntésekről
- civil szervezetek teljesebb körű bevonása a döntéshozattól a megvalósulásig

- javul a hivatalok szakmai munkájának minősége, korszerű informatikai folyamatátmozgatások alkalmazásával
- korszerű költségvetési technikák alkalmazásával pontosabb költségvetési tervek összeállítása és költségvetés végrehajtása
- erősödik a stratégiai szemlélet, mely beépül a meghatározó döntési folyamatokba
- javul az önkormányzat által nyújtott közszolgáltatások minősége, egyrészt mert jó gazdaként felügyeli az intézményeit, másrészt új technikák alkalmazásával ellenőrzi a közszolgáltatások minőségét
- a szervezetfejlesztési programmal növelhetjük a hivatal által nyújtott szolgáltatások állampolgár-központúságát
- átalakul és szélesedik a szervezeti kultúra, ami biztosítja a fejlesztések fenntarthatóságát.

III. Fejlesztés indokoltsága

III.1. Szolgáltatási színvonal növelésének szükségessége

Az elmúlt években az ügyfél-elégedettség növelésére több intézkedést tettünk. Fontos feladatunk az ügyfelek megfelelő szintű kiszolgálásának a biztosítása.

Sajószentpéter Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának célja, hogy működési keretei között magas színvonalú szolgáltatást nyújtson ügyfeleinek, szem előtt tartva az esélyegyenlőség, szakszerűség és ellenőrizhetőség elveit, valamint azt, hogy a közigazgatás intézményi, szervezeti értékeinek dominanciája helyett a hangsúly az ügyfelek kiszolgálása felé forduljon.

A szolgáltatások fejlesztésének első és alapvető lépése, hogy **definiáljuk és szabályozzuk szolgáltatásainkat**.

A szolgáltatásaink szabályozása jelenti:

- o a szolgáltatás induló- és végpontjának lerögzítését, a végrehajtandó tevékenységek folyamatszerű meghatározását;
- o a szolgáltatásokkal szemben támasztott igényeket;
- o a szolgáltatás eredményeként előálló eredmények tartalmának, formájának és határidejének rögzítését.

A konkrét stratégiai célok egy része a működési (személyi és tárgyi) feltételek, másik része pedig az info-kommunikációs eszközök fejlesztésével és a köztisztviselők képzésével függ össze.

III.1.a., Info-kommunikációs eszközök fejlesztése:

Informatikai fejlesztés, e-önkormányzat, e-közigazgatás, e-dokumentáció megteremtése érdekében. Az információs társadalom révén lehetőség nyílik a helyi önkormányzati feladatok hatékonyabb megoldására (korszerű, átfogó funkcionalitást megvalósító, magas fokon integrált alkalmazások bevezetése révén), az állampolgárok széles körű tájékoztatása, az elektronikus ügyintézés megvalósítására, kiterjesztésére (az internet lehetőségei és az átfogó, integrált információ rendszerek lehetőségei kihasználásával).

Megvalósítása érdekében az önkormányzati vezetőknek, képviselőknek, köztisztviselőknek elkötelezettséget kell vállalniuk, meg kell szüntetni a megszokott intézményi és működési kerethez való szoros ragaszkodást.

A rohamosan változó környezetben gyors reakcióra, változásra képes, rugalmas intézményrendszer kialakítására van szükség. Ezt felkészült, jól kommunikáló, informatikai tudással rendelkező szakembereknek kell működtetniük, a korszerűség, a bizalom és a hitelesség erősítése érdekében.

Az informatika feladata az önkormányzatok támogatása küldetésük teljesítésében, céljaik elérésében, stratégiák megvalósításában, napi feladataik megoldásában, beleértve a gyors, bürokrácia mentes, ügyfélbarát közigazgatási szolgáltatások nyújtását, az ügyintézés tér- és időkorlátainak áthidalását, az ügyintézési folyamat átláthatóbbá tételét és további feladatokat.

A feladat csak az igények legszélesebb körét kiszolgáló, a legkorszerűbb rendszerekre, megoldásokra, eszközökre, technológiákra épülő, kiváló minőségű, nagy megbízhatóságú, költség-hatékony, belső (az

önkormányzati felhasználók számára nyújtott) és külső (az ügyfelek, érdeklődők és a társszervek számára biztosított) informatikai szolgáltatások nyújtásával teljesíthető. A szolgáltató típusú helyi közigazgatás, önkormányzat megteremtése, az önkormányzati szervek belső, működési hatékonyságának fokozása, a költségek optimalizálása megköveteli a feladatok legszélesebb körét átfogó, integrált, önkormányzati információs rendszert, valamint a korszerű, megbízható, költség-hatékony info-kommunikációs infrastruktúrát. Ez az informatika képes támogatni a hatékony gazdálkodást, az önkormányzati tudás integrálását, a tudásbázis kiépítését, hasznosítását, és további feladatokat. Az elektronikus ügyintézés, ügyvitel, gazdálkodás, döntéstámogatás és irányítás hosszabb távon akár lényegesen is olcsóbb lehet, mint a jelenlegi működési modell, így megvalósítása a költség-optimalizáció szempontjából sem elhanyagolható.

A szolgáltató-típusú helyi közigazgatás feltétele a közigazgatási szervek belső, működési hatékonyságának fokozása. A hatékony belső működés megteremtése és a költségek optimalizálása megköveteli:

- a feladatok legszélesebb körét átfogó, integrált, a hatékony ügyfélközpontú ügyintézés, ügyfélkezelést
- a papíralapú működést felváltó elektronikus iratkezelést
- a munkafolyamat-kezelést (work-flow)
- hatékony gazdálkodást, az adatvagyon hasznosítását,
- döntéstámogatást, az önkormányzati tudás integrálását,
- a tudás-bázis kiépítését, hasznosítását és további feladatokat támogató önkormányzati információs rendszert,
- korszerű, megbízható, költség-hatékony infokommunikációs infrastruktúrát.

Az önkormányzatok ügyfelei részére az elektronikus szolgáltatásokat a *front-office modul-csoportok* valósítják meg. Így az e-ügyintézés, e-ügyfélkezelés, közérdekű, közhasznú információszolgáltatás, fórum, levelezés, elektronikus közbeszerzés stb. Az e-önkormányzás alrendszer a képviselő-testület és a bizottságok munkáját támogatja hatékonyan.

A *back-office modul-csoportok* nyújtják az elektronikus szolgáltatások háttérét biztosító belső folyamatok, tevékenységek támogatását. Mint a közigazgatási alkalmazások, az adminisztratív modulok, vagy az irodaautomatizálás és kommunikáció.

Meg kell jeleníteni a közérdekű, közhasznú információkat. Az önkormányzati adatvagyon, információk közérdekű, közhasznú része meg kell jelenjen az interneten, elérhetővé, hasznosíthatóvá kell váljon mindenki számára, akit érint, illetve érdekel.

Biztosítani kell a *képviselő-testület és a bizottságok munkáját* azáltal, hogy hatékonyan támogatja azok munkáját (előkészítés, szavazatszámolás, előterjesztések, jegyzőkönyvek stb.).

A *közigazgatás-ügyvitel* az ügykezelést és az ügyintézészt jelenti, az ügykezelés az irat előállításból és az iratkezelésből áll.

Az ügyviteli ügyintéző rendszerek beépülnek az ügyintézés teljes folyamatába, az ügyindításon át a döntésig, illetve annak teljesüléséig, végrehajtásáig támogatják azt.

Az e-önkormányzatban a számítógép a fő ügyintézési eszköz. Fontos a párhuzamos nyilvántartások ésszerűsítése és egyszerűsítése.

A közigazgatási adatok jelentős része rendelkezik térbeli tulajdonságokkal, ezért térinformatikai alkalmazásokat célszerű használni. (pl. ingatlan-vagyon kataszter, közműnyilvántartás, városfejlesztés, környezetgazdálkodás) Sok esetben a különböző objektumok térbeli elhelyezkedése több szempontból nem közömbös. A térbeli és hozzájuk kapcsolódó numerikus adatok kezelését, elemzését, adatok szolgáltatását a térinformatikai rendszer végzi el.

Megfelelő szoftverrel biztosítani kell az irodai és a kommunikációs feladatok magas szintű automatizálását, a hatékony munkavégzést. Együttműködni a többi alkalmazással, kiváltképp az internet alapú rendszerekkel.

Élni kell a *tudásmenedzsment eszköztárával*, gazdálkodni az információkkal, melyeket a döntéstámogatás szolgálatába kell állítani. Nagy hangsúlyt kell fordítani a külső információs

kapcsolatokra, a közszférában található intézményekkel érintkező rendszerek együttműködésére. Fontos hogy a rendszerek kompatibilisek legyenek egymással. A kompatibilitás mellett célszerű a közös közigazgatási fogalomtár kialakítása, használata és karbantartása.

A jövőben a *kistérségi összefogás*, közös kistérségi informatikai fejlesztés és üzemeltetés, közös rendszerek és részben közös eszközök használata biztosítaná a megfelelő funkcionalitást ill. a megfelelő színvonalú rendszert és szervezetfejlesztést.

A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL tv. (Ket.) és a közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről szóló 335/2005. (XII. 29.) Korm. rendelet értelmében meg kell teremteni egy új ügyviteli iktató rendszert és az elektronikus aláírás alapjait 2009. január 1-jétől.

A Ket. megalkotása életbevágó fontosságú volt az e-ügyintézés szempontjából, a hagyományos papír alapú ügyintézésről az elektronikus ügyintézésre való áttérést teszi lehetővé úgy, hogy közben igazodni próbál a hazánkban kialakult körülményekhez.

A legnagyobb változást az elektronikus ügyiratok megjelenése és az azok hitelességét, beazonosíthatóságát lehetővé tevő elektronikus hitelesítés, az *elektronikus aláírás* tényleges használata jelenti.

A közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről szóló 335/2005. (XII.29.) Korm. rendelet arra az alapelvre épít, hogy egyenrangúvá válik a hagyományos és az elektronikus iratok kezelése, amely nélkülözhetetlen a közigazgatási ügyek gyorsabb elintézéséhez. A rendelet egyebek mellett – az iratkezelés folyamatát áttekintve – meghatározza mindazokat a követelményeket, amelyek biztosítják a papíralapú és az elektronikus iratokat egyaránt tartalmazó ügyiratok egységének megőrzését, kezelhetőségét és használhatóságát a közfeladatok iratkezelése során.

A Ket. igencsak felértékelte az elektronikus aláírást, amely ugyan jogszabályi szinten már létezik, de szélesebb körű használata csak napjainkban kezd megvalósulni. Különösen problémát okoz ez a Virtuális Okmányiroda használatában, ugyanis ott szinte alapkövetelménynek számít az elektronikus aláírási szolgáltatások használata és elterjedése.

A Polgármesteri Hivatalban a fenti követelmények végrehajtása érdekében az ügyviteli és iktató rendszert úgy kell kialakítani, hogy az kompatibilis legyen, melyre később egy dokumentumkezelő rendszer is ráépíthető legyen. A következő feladatokat indokolt elvégezni:

- 1.) A Polgármesteri Hivatal valamennyi szakterületén azon egységeknél, ahol még nem rendelkeznek a hatósági munkát segítő programmal, be kell szerezni úgy, hogy kompatibilisek legyenek egymással és a már működő programokkal.
- 2.) Meg kell teremteni az elektronikus aláírás feltételeit. Mivel nagyon kevés ügyfél fog fokozott biztonságú, illetve minősített aláírással rendelkezni, ezért továbbra is szükséges biztosítani a papír alapú ügyintézés, illetve meg kell vizsgálni annak lehetőségét, hogy a Ket. szerinti hatósági szerződés megkötésével számukra hogyan biztosítható ezen szolgáltatás igénybevétele.
- 3.) A kommunikációs problémák megoldása (osztályok, osztályok és városvezetés, Polgármesteri Hivatal és az intézmények, Polgármesteri Hivatal és képviselő- testület, önkormányzat és lakosság között) érdekében szükséges döntési mechanizmust, testületi munkát és projektmenedzsmentet támogató rendszer létrehozása, mely egész folyamatokat felölel az előkészítéstől a döntésig, a végrehajtásig és a felelősség is nyomon követhető.
- 4.) Indokolt a pénzügyi integrált rendszer bevezetése.
- 5.) A 2003/98/EK irányelveknek való megfelelést szolgálja a 2005. évi XC. törvény, mely az elektronikus információszabadságról szól. Az állam működésének átláthatóbbá tétele, a jogbiztonság növelése, civil kontroll érdekében a közérdekű adatokat az Interneten közzé kell tenni. A közzétételén jelen esetben az önkormányzat honlapján, digitális formában, bárki

számára, személyazonosítás nélküli, korlátozásoktól mentes, ingyen letöltési lehetőséget értünk.

Az önkormányzat honlapja a fenti követelményeknek megfelel, de folyamatosan meg kell újítani, új információkat kell biztosítani a látogatók számára.

Az Internet a legcélszerűbb eszköz arra, hogy egy település bemutatkozzon a világnak illetve, hogy az önkormányzat vezetése naprakész információáramlást biztosítson, mind a településen élők, mind a tágabb környezete felé. Az Internet már nemcsak egy informatikai fogalom és eszköz, hanem az információközvetítés leggyorsabb és egyik legolcsóbb csatornája.

Az önkormányzati honlap egy olyan eszköz, amelyet feltétlenül be kell építeni a szervezet működésébe és fel kell ismerni, hogy mind a használói, mind a tulajdonosai számára végtelen lehetőséget képes nyújtani.

A települési portálok központi jelentőséget kapnak a megújuló közigazgatásban, a sikert nagymértékben meg fogja határozni a portálokon üzemeltetett funkciók, szolgáltatások megjelenése, használhatósága. A portált azonban nem elég kifejleszteni, hanem gondoskodni kell a folyamatos karbantartásról, az információk aktualizálásáról.

A fentiek megvalósítása érdekében természetesen szükséges egy megfelelő hardver park biztosítása. Az informatikai koncepcióban meghatározottak szerint évente szükséges a számítógéppark állapotának felülvizsgálata és cseréje, az OSL szerződés meghosszabbítása. Kiemelten kell foglalkozni a nagy teljesítményű központi nyomtatók megvásárlásának kérdésével, a költségek csökkentése érdekében.

- 6.) Igényként merült fel a Polgármesteri Hivatalban működő *ügyfélhívó rendszer* kiépítése. Internettel történő összekötése esetén az ügyfelek otthonról is tájékozódhatnak ügytípusonként a várakozó ügyfelek számáról.
- 7.) Továbbá hosszú távú célunk egy korszerű *digitális közérdekű információs rendszer* kialakítása az ügyfelek jobb tájékoztatása érdekében, mely az info-kommunikációs technológiák fejlődése a helyi önkormányzatok működését ez idáig soha nem látott mértékben teheti demokratikusabbá.

A közigazgatás működésében az informatika alapvető változást hozott. Az informatika feladata az önkormányzatok támogatása a küldetésük teljesítésében, céljaik elérésében, stratégiáik megvalósításában, napi feladataik megoldásában, beleértve a gyors, bürokrácia-mentes, ügyfélbarát közigazgatási szolgáltatások nyújtását, az ügyintézés tér- és időkorlátai áthidalását, az ügyintézési folyamat átláthatóvá tételét és további feladatokat. A feladat csak az igények legszélesebb körét kiszolgáló, a legkorszerűbb rendszerekre, megoldásokra, eszközökre, technológiákra épülő, kiváló minőségű, nagy megbízhatóságú, költség-hatékony, belső és külső informatikai szolgáltatások nyújtásával teljesíthető.

III.1.b./ Képzések, továbbképzések:

A közigazgatási és szervezetfejlesztések egyik problémája volt korábban is, hogy a bevezetéssel együtt nem készítették fel az önkormányzati hivatalok dolgozóit, az önkormányzati képviselőket, a lakosságot.

Meg kell szerezni azt a tudást, amivel képessé válunk a fejlesztések alkalmazására, így:

- Önkormányzati keretek között, ECDL szintű tudás megszerzése, digitális önkormányzat programjában való képzés, a különböző felhasználói szintnek megfelelően, önkormányzati portál frissítéséhez alapfokú szerkesztési ismeretek, weblap szerkesztési ismeretek, speciális tanfolyamok az érintett szakterületen dolgozóknak az általuk használt szoftver eszközökről.

- Lakossági oldalak megközelítése szempontjából célunk, hogy az elektronikus ügyintézés minden magyar állampolgár számára érhető és elérhető legyen, azaz az e-önkormányzat rendszereit, szolgáltatásait interaktív módon használni tudja, így pl. online ügyintézésre, e-demokráciában való részvétel, „digitális önkormányzat” felhasználói ismeretek széleskörű elsajátítására, adatbázisokhoz való hozzáférés.

- A helyi önkormányzati feladatok hatékonyabb megoldására az információs társadalom révén nyílik lehetőség. Az információ megszerzése, a feladatok hatékonyabb megoldása érdekében a fejlesztési célok, prioritások meghatározása az információs társadalom stratégia feladata. Ahhoz, hogy a stratégiában megfogalmazottak társadalmi szinten is megvalósulhassanak nagy szerepük van az önkormányzatoknak mégpedig úgy, hogy helyi stratégiákat fogalmazzanak meg.

- Az önkormányzatok az informatika infrastruktúra létrehozásában még nagy lemaradásban vannak más Európai Unió tagállamokkal szemben. A fejlesztésre, üzemeltetésre fordítható saját pénzügyi erőforrások szűkösek, pályázatokra van szükség. A pályázatok egyik feltétele azonban az, hogy az önkormányzat szakmailag és pénzügyileg megalapozott stratégiával rendelkezzen.

III.1.1 Etikai elvek

Az állampolgárok megelégedtségének elérése érdekében és a közszolgálat iránti elkötelezettségünk jeleként az Önkormányzatunk ügyfelei számára mindenkor biztosítja:

- a pártatlan és humánus bánásmódot,
- egyenrangú partnerként kezeljük a közszolgáltatások igénybevevőit
- garantáljuk, hogy munkatársaink szakszerűen végzik el a feladataikat
- garantáljuk, hogy az információkat munkatársaink bizalmasan kezelik
- arra törekszünk, hogy a tevékenységünk végzése során megelőzzük az olyan helyzeteket, ahol valódi vagy potenciális érdekkonfliktusok merülhetnek fel.

III.1.2 Erőforrás-elosztás

Feladataink ellátása során törekszünk:

- a rendelkezésünkre bocsátott erőforrások hatékony felhasználására,
- köztisztviselők képzésével, és más eszközökkel az ügyintézés színvonalának folyamatos javítására.

III.1.3 Ügyfélközpontúság

Az **ügyfélközpontúság** a szolgáltatások folyamatszerű kezelésével javítható számottevően. Ezért célunk egy olyan mérési rendszer megteremtése, amely biztosítja a visszajelzést ad az ügyfelek elégedettségéről, másrészt a szolgáltatásokról visszaérkező észrevételek, értékelések alapját képezhetik a folyamatos fejlesztésnek. Az ügyfélközpontúság fejlesztésére számos lehetősége nyílik Önkormányzatunknak:

- a szervezeti struktúránknak a szolgáltatásainkhoz való illesztésével;
- a döntési hatáskörök szolgáltatásokhoz rendelésével;
- az ügyfél-elégedtség mérésének, fejlesztésének kidolgozásával;
- a szolgáltatások menetének átalakításával;
- az elektronikus közigazgatás lehetőségeinek kihasználásával;
- a belső kultúra folyamatos átalakításával, a szolgáltatói magatartás megteremtésével;
- a belső kompetenciák fejlesztésével.

Az utóbbi két szempont nagyon lényeges Hivatalunk számára, mivel komoly hangsúlyt szeretnénk helyezni a **szolgáltató kultúra** megteremtésére, illetve a belső kompetenciák fejlesztésére, hogy a szolgáltatások mentén megteremthető legyen az erőforrások hatékonyabb felhasználása.

Az alaptevékenységet támogató tevékenységek esetében is akkor javítható leginkább a működés színvonala és hatékonysága, ha „belső szolgáltatásként” értelmezzük azokat, azaz **tervezzük és mérjük az igénybevételüket**.

A szolgáltatási színvonal fejlesztése természetesen kiterjeszhető az Önkormányzat hivatali szervezetének, szervezeti egységeinek egymás közötti teljesítményátadására is.

Úgy véljük, hogy a szolgáltatási szemlélet előtérbe kerülésével nemcsak az ügyfél-orientáció javul, hanem a közigazgatási feladatok pénzügyi és minőségi paramétereinek megtervezése és folyamatos kontrollja is jobban biztosítható.

III.2. Partnerség erősítésének szükségessége

A civil szerveződések a legtöbb esetben valamely meghatározott lakókörnyezet életfeltételeinek javítását tűzik ki célul.

A közös cél alapján Sajószentpéter Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala és a civil szervezetek együttműködése elvi és gyakorlati alapon is indokolt, amely többet jelent a civil kezdeményezések felkarolásánál. Tudatosan kiépített kapcsolatrendszer és a szolgáltatások nyújtásának megtervezése együttesen azt eredményezhetik:

- hogy a non-profit szervezetek részt vállalhatnak az Önkormányzatunk feladatainak ellátásában.

Az ilyen típusú szolgáltatásszervezéshez szükséges, hogy az Önkormányzat is egyre inkább szervező, koordináló szerepet játsszon. Annak ellenére, hogy ilyen módon a közvetlen feladat-ellátás részaránya csökkenhet, mégis tudatosan alakíthatjuk, irányíthatjuk a településünk életét.

Az önkormányzati feladatok, szolgáltatások, megértése tesz képessé bennünket arra, hogy a feladatok sajátosságai, mennyisége és minősége alapján mérlegeljünk, mely feladatok ellátásánál jöhet szóba a civil szervezetekkel történő együttműködés, illetve milyen mennyiségi és minőségi feltételeket kell kikötnünk az önkormányzati finanszírozás fejében.

Az egyes szolgáltatások mennyiségi, minőségi mutatói alapján lehet megszabni és mérhetővé tenni a szakmai minőségi követelményeket. A költségmutatók alapján objektív módon tudjuk megítélni, hogy a közvetett vagy a közvetlen feladat-ellátási forma nyújt-e kedvezőbb, költséghatékonyabb megoldást.

IV. Szervezetfejlesztés követendő lépései

„Az önkormányzati váltás”

Önkormányzatunk működésfejlesztésre szorul, ugyanis az adott intézményi és jogi keretek között működésünket fejleszteni szeretnénk, a minket érő kihívásokra rugalmasabb módon kívánunk válaszolni.

A szervezet- és működésfejlesztés első lépése Hivatalunk esetében az „önkormányzati váltás” lehetne. Az önkormányzati váltás átmenete során a stabilitás és változás egyensúlyát megteremtő tudatos szervezési folyamatnak igyekszünk megfelelni.

Az önkormányzati váltás során követendő lépések:

- az **értékek tisztázása** egyfajta fix pont, amiből kiindulva fel tudjuk mérni, hogy milyen irányú és mértékű változásra lesz szükség, egyben szilárd alapokra helyeződik **helyzetünk értékelése**
- **folyamatok** újragondolása és átszervezése annak érdekében, hogy szervezetünk olyan lényeges mutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás színvonala és a gyorsaság jelentős javulást tudjunk felmutatni
- az eddigi intézmény-centrikus hozzáállást folyamatosan **a szolgáltatás, illetve ügyfélközpontú** megközelítés váltja fel
- a **költségtakarékos, hatékony szervezeti működésre kell koncentrálnunk**, amely feltételezi, hogy a belső folyamatok átalakításával lehetővé váljon az erőforrások optimális allokálása
- célul tűzzük ki egy **gyors reakcióra, változásra képes, rugalmas intézményrendszer** megteremtését, amely szakszerű működésén keresztül képes **megújítani az intézményünk szervezeteinek belső működését**
- a feladatellátásban résztvevő szereplők közötti **kommunikáció** támogatás.